



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

La internacionalización de las PYMES

Autor/es

SORAYA RAMOS MARTÍNEZ

Director/es

FABIOLA PORTILLO PÉREZ DE VIÑASPRE

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2016-17



La internacionalización de las PYMES, de SORAYA RAMOS MARTÍNEZ
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La internacionalización de las pymes

Autora: D./D^a Soraya Ramos Martínez
Tutora: Prof. Dra. D^a Fabiola Portillo

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN/ ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5-7
2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	7-12
2.1. Teorías sobre la internacionalización.....	7-10
2.2. ¿Qué tipo de estrategia es la internacionalización?	10-11
2.3. ¿Por qué internacionalizar?	11-12
3. ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.....	12-19
3.1. Mecanismos de internacionalización.....	13-17
3.2. Factores que afectan a la internacionalización.....	17-19
3.3. Comercio intrafirma.....	19
4. PYMES ESPAÑOLAS.....	20-26
4.1. Perfil de la empresa española internacionalizada.....	20-21
4.2. Principales destinos.....	21-23
4.3. Casos de empresas.....	23-26
5. AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	26-31
5.1. ICEX-NEXT.....	27-28
5.2. Plan Consolida2.....	28-29
5.3. Programa Pyme-Invierte.....	29-30
5.4. Plan Xpande.....	30-31
5.5. Ley de Emprendedores.....	31
6. CONCLUSIONES.....	32-33
7. BIBLIOGRAFÍA.....	34-35

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

• Gráfico 1. Evolución mensual de la balanza comercial.....	15
• Gráfico 2. Evolución de la balanza comercial	15
• Gráfico 3. Posición acumulada de inversión exterior emitida y recibida	17
• Tabla 1. Comercio exterior por sectores	21
• Tabla 2. Comercio exterior por áreas geográficas	22
• Gráfico 4. Número de empresas exportadoras	24



RESUMEN

Actualmente, la internacionalización se ha vuelto una necesidad más que una opción para las empresas. En el caso de España, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos años, el nivel de internacionalización sigue siendo todavía muy reducido y limitado a un pequeño número de empresas. Esto se asocia a que el tejido empresarial español está compuesto principalmente por pymes, las cuales se encuentran con mayores dificultades a la hora de internacionalizar sus actividades. Por ello, en nuestro trabajo pretendemos profundizar en los procesos de internacionalización de este tipo de empresas. Comenzaremos enmarcando teóricamente la estrategia de internacionalización, con el fin de situarnos en el tema, y seguidamente expondremos los distintos modos de acceso a los mercados exteriores. A continuación reflejaremos las principales características de las pymes españolas internacionalizadas y, por último, las principales ayudas a las que pueden acceder para internacionalizarse, siendo el ICEX el principal organismo de apoyo a las pymes.

Palabras clave: internacionalización, pymes, exportación, inversión directa, ICEX

ABSTRACT

Today, internationalization has become one necessity rather than an option for companies. In the case of Spain, despite the growth experienced in recent years, the level of internationalization is still very reduced and limited to a small number of companies. This is associated with the fact that the Spanish company tissue is mainly composed for SMEs, which have more difficulties to internationalize their activities. For all that, in our work we want to explain the processes of internationalization of these companies. We will begin framing theoretically the strategy of internationalization, in order to situate ourselves in the subject, and then we will expose the different means of access to foreign markets. Below we will reflect the main characteristics of Spanish SMEs internationalized and, lastly, the main aids that companies can access to internationalize, with “ICEX” being the main support agency for SMEs.

Keywords: internationalization, SMEs, export, direct investment, ICEX

1. INTRODUCCIÓN

Como ya es conocido, en 2008 tuvo lugar la gran depresión económica, o gran recesión, una crisis cuyo origen se sitúa en Estados Unidos, a raíz de las hipotecas subprime y la caída de su banco Lehman Brothers. El alcance de esta crisis ha sido mundial, afectando tanto en el ámbito económico como en el político y social. Centrándonos en la Eurozona, en el segundo trimestre de 2008 su economía se contrajo un 0,2% y un 0,1% en la Unión Europea, frente al crecimiento en EEUU del 0,5%, según apunta el diario *El Economista*¹. España ha sido uno de los países europeos que se ha visto más afectado, junto con Italia, Grecia y Portugal. Estos países entraron en una profunda crisis de deuda que aún siguen tratando de solventar. En concreto durante los años 2007 al 2013 se destruyeron en España un total de 275.669 empresas, lo cual supuso un descenso medio anual del 1,4% (García y Crecente, 2013, p.14).

En este contexto, un aspecto clave para la reestructuración de la economía española es la internacionalización, puesto que el sector exterior representa una elevada proporción del PIB. Además, en una economía cada vez más globalizada, la internacionalización se ha vuelto más una necesidad que una opción para las empresas. Toda empresa internacionalizada será, por lo general, más productiva, más competitiva e innovadora que una empresa que únicamente se centre en el mercado doméstico.

Debido a ello, este Trabajo Fin de Grado se dirige a explicar en qué consiste el proceso de internacionalización de una empresa, cómo puede llevarse a cabo dicho proceso y los distintos mecanismos de ayuda que existen para las empresas. Es decir, se tratará de ofrecer una respuesta a las cuestiones centrales de toda estrategia empresarial: ¿por qué internacionalizar?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo?, ¿hacia dónde dirigirse? y ¿con qué medios o ayudas?

En concreto, nos centraremos en las pequeñas y medianas empresas² (PYMES) ya que, por su elevado número, suponen el motor de nuestra economía y una fuente importante de creación de empleo. Además las pymes se han visto más afectadas por la crisis anteriormente mencionada y todas las sucesivas turbulencias sufridas en los últimos años. Estos argumentos contradictorios se deben a que las barreras de entrada y salida a los mercados y a los sectores en que operan son menores que las establecidas para las grandes empresas. De modo que aunque tal hecho les permita renovar el tejido empresarial de una economía y les haga claves para la reactivación económica, también les hace más vulnerables a situaciones económicas adversas. En el informe sobre la “Internacionalización de la economía española” (Consejo empresarial para la Competitividad, p.16), se expone que eran destruidas cerca de 200 pymes al día.

¹ URL: <http://www.eleconomista.es/flash/noticias/702831/08/08/La-zona-euro-tamien-entra-en-crecimiento-negativo-se-contrajo-un-02-.html>.

² En relación al Reglamento de la UE (nº651/2014) se impone la categoría de pymes a todas aquellas empresas que cuenten con menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros.

Entrando en materia, siguiendo la definición del “Informe sobre la PYME” la internacionalización permite a las empresas desarrollar sus actividades fuera de su mercado nacional, de modo que al diversificar su actividad y sus carteras de negocio en distintos mercados consiguen diversificar también su riesgo (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, p. 68). El mercado exterior ofrece grandes oportunidades de crecimiento, salidas a la escasa demanda interna, costes de producción más bajos, etc. Pero supone un proceso lento y costoso que unido a lo anterior hace que las pymes se encuentren con mayores dificultades que las grandes empresas. En nuestra opinión, es en este punto donde deben intervenir los organismos públicos, ya que resulta vital incentivarles y ayudarles en su salida al mercado exterior, dado su importante peso en el tejido empresarial español y su difícil acceso al crédito. En concreto, el número de pymes en España, según el informe de “Cifras PYME”, alcanza la cifra de 1.308.094 empresas, frente a las grandes, cuya cifra es de 4.251 empresas (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, p.1). Las pequeñas y medianas empresas representan así un 99,67% de las empresas españolas con asalariados a diciembre de 2016.

En cuanto al número de empresas españolas con presencia en el extranjero prácticamente se ha duplicado desde 2008, pero tan sólo el 5% de éstas son pymes, en concreto unas 155.000 (Salgado, 2015). Así las grandes empresas deben también servir de modelo y apoyo a las pymes.

La internacionalización puede definirse también como un proceso gradual en el cual no se alcanza la propiamente dicha internacionalización hasta que se alcanza el último nivel (Consejo Empresarial para la Competitividad, p.76). De este modo el proceso suele seguir una secuencia ordenada en la mayoría de las empresas, aunque también existirán empresas que nazcan “globales”. Antes de decidir acceder al mercado exterior, una empresa ha de haber trabajado en el mercado local una serie de años con los que haya adquirido experiencia y haya realizado ciertas exportaciones irregulares. Tras esto, comenzará su internacionalización a través de exportaciones indirectas con intermediarios locales y, seguidamente, exportaciones directas por medio de redes propias, con las que completará el primer nivel. En el segundo nivel se llevarán a cabo una serie de asociaciones contractuales como franquicias, consorcios o licencias. El tercer y último nivel será el destinado a las inversiones directas en el extranjero. A lo largo del trabajo se profundizará en todos estos conceptos y se abordará un análisis detallado de los mismos.

Aunque el nivel de internacionalización de los sectores productivos españoles se haya visto incrementado en los últimos años, se encuentra aún por debajo de las economías más grandes de la Unión Europea (García y Crecente, 2013, p.28). Para conseguir un incremento deben mejorarse diversos aspectos, como la formación en idiomas, las políticas fiscales y legislativas, las ayudas estatales, etc. Además es preciso identificar qué economías tienen mejores perspectivas de crecimiento y mayor dinamismo económico.

A fin de desarrollar todo lo expuesto, nuestro trabajo se estructura en cuatro secciones. En la primera sección se expondrán los distintos trabajos y teorías existentes en torno a la

internacionalización, junto con su enmarcación dentro de las estrategias empresariales y la exposición de los distintos motivos que motivan dicha estrategia de internacionalización. La segunda sección se corresponde con los distintos mecanismos existentes de internacionalización, los factores que influyen en la salida al mercado exterior y una breve alusión al comercio intrafirma. En la tercera sección se realizará una breve descripción de las pymes españolas, los sectores más internacionalizados, las comunidades en qué se concentran, los mercados destino a los que se dirigen y tres casos de pymes internacionalizadas. Por último, en la cuarta sección haremos una pequeña exposición de las ayudas a las que las pymes tienen acceso para internacionalizar sus actividades. Y para terminar cerraremos el trabajo con una serie de conclusiones extraídas a partir de la realización del trabajo.

2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La internacionalización es un factor estratégico clave que debe planificarse con una visión a medio y largo plazo y, además, estar incluida dentro de la estrategia empresarial. Un plan de internacionalización debe partir de un análisis de la situación de la empresa y de los mercados de destino, ya que es preciso conocer al detalle a la competencia y las posibles oportunidades de negocio. En función de esto, se marcarán los objetivos a conseguir y las estrategias y acciones necesarias.

Así pues, toda estrategia de internacionalización debe seguir un riguroso proceso. En primer lugar, se debe conocer el entorno, tanto interno como externo, en que se desenvuelve la empresa. Es decir, sus debilidades y fortalezas y las posibles oportunidades y amenazas. Unido a esto se localizarán posibles mercados internacionales de interés. Para ello se analizarán variables tales como el tamaño de los mercados, su evolución, sus tendencias, segmentos y factores clave de éxito y grupos estratégicos de competidores en cuanto al análisis externo y otras como la evaluación de la actual estrategia de la empresa y del cumplimiento de los objetivos marcados, definición del negocio y evolución de las ventas en cuanto al análisis interno. En base a lo anterior se marcarán los objetivos que pretenden lograrse con la internacionalización y en función de éstos comenzarán a tomarse una serie de decisiones estratégicas. La primordial será la elección definitiva del mercado o mercados a los que dirigirse, siendo de vital importancia para la consecución de éxito poseer una ventaja competitiva. Otra decisión estratégica fundamental será la selección de la vía de internacionalización que mejor se adapte a nuestra estrategia.

La finalidad de este apartado es, por tanto, exponer en primer lugar las distintas teorías desarrolladas acerca del concepto de internacionalización desde la década de los 80 hasta hoy, determinar qué tipo de estrategia empresarial es y cuáles son las razones que motivan tomar esta decisión de salir al mercado exterior.

2.1. Teorías sobre la internacionalización.

Son muchas las teorías que han desarrollado el tema de la internacionalización, pudiendo distinguir teorías económicas en dos niveles diferenciados (Hurtado, 2002, p.14-23), como

son:

1. A nivel macroeconómico. En este nivel se incluyen las teorías del comercio internacional, que explican los flujos de comercio. Entre ellas, destacan las siguientes:
 - Teoría Clásica del comercio internacional,
 - Teoría de proporción de los factores, y
 - Teoría del Ciclo de Vida del Producto.
2. A nivel microeconómico. Este nivel se subdivide en dos tipos: teorías estáticas y teorías dinámicas. Entre las estáticas se encuentran las siguientes:
 - Teoría de las imperfecciones de mercado, y
 - Teoría ecléctica.

Entre las dinámicas encontramos los trabajos de la Escuela de Uppsala.

Siguiendo dicha clasificación y completándola con trabajos posteriores (Turrión, 2009, p.33-46) pasamos a continuación a exponer los principales rasgos de las presentes teorías.

La Teoría Clásica del comercio internacional parte de las teorías de las ventajas absolutas y comparativas, de Adam Smith y David Ricardo, respectivamente. Es una teoría a nivel macroeconómico y sostiene que el principal motivo por el que se dan los flujos de comercio entre países es la existencia de precios diferentes para los mismos bienes, asociados a los distintos costes productivos de cada país.

La anterior idea es posteriormente formalizada por Heckscher, Ohlin y Samuelson (H-O-S), dando lugar a la Teoría Neoclásica de Equilibrio General o también conocida como Teoría de proporción de los factores, la cual contempla que el comercio internacional se daba únicamente vía exportación.

La última teoría macroeconómica es la Teoría del Ciclo de Vida del Producto, que se ocupa de analizar la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.

Pasando a las teorías a nivel microeconómico, Mundell planteó un modelo que contemplaba la movilidad de los factores tanto trabajo como capital, introduciendo así la idea de la existencia de los flujos de capital (internacionalización vía inversión). En base a esto, Hymer propuso una teoría sobre aquello que lleva a las empresas a internacionalizarse, la llamada Teoría de las imperfecciones de mercado. Según ésta las empresas que se internacionalizan son aquellas que poseen una ventaja específica que les permite y facilita acceder a otros mercados (ventajas específicas de la empresa). Todo esto supuso una gran aportación y una nueva visión acerca de la internacionalización.

A partir del trabajo de Hymer, Dunning formuló la “Teoría ecléctica” o “Paradigma OLI” que se centra en la internacionalización vía inversión y aquellas ventajas de la empresa que le

afectan:

- 1) Ventajas de propiedad, es decir, la posesión de ciertos activos tangibles e intangibles que les conceden una ventaja competitiva que les diferencia de la competencia, las llamadas ventajas específicas de Hymer. Ahora bien, estas ventajas no son suficientes por sí mismas debido a la existencia de estados de incertidumbre y fallos de mercado.
- 2) Ventajas de internacionalización, cuya base proviene de la teoría de los costes de transacción de Coase. Según esta teoría existen unos costes ligados a la explotación de los activos tangibles e intangibles que toda empresa ha de asumir, si decide internacionalizarse. Si son muy elevados, la empresa optará por internalizar parte del proceso productivo.
- 3) Ventajas de localización, es decir, las características de un país que llevan a una empresa a elegir localizarse en él y no en otro. Es el factor clave a la hora de la internacionalización vía inversión extranjera directa.

En función de estas ventajas y del motivo que haya llevado a las empresas a decidir invertir en el extranjero podemos distinguir entre:

- Inversión de tipo horizontal (IEDH). Consiste en la localización de plantas productivas en distintos puntos, pero realizándose en cada una de ellas un proceso íntegro, de modo que cada planta abastece a sus respectivos mercados locales. Supone el desarrollo de idénticas actividades empresariales entre diferentes países.
- Inversión de tipo vertical (IEDV). Realización de cada fase del proceso productivo en una localización diferente. Su objeto es explotar la existencia de diferencias significativas entre el país emisor y el receptor. Busca desarrollar producciones o etapas productivas a un coste inferior al del mercado doméstico de la casa matriz, siendo posteriormente estos productos o servicios distribuidos en los mercados.

El hecho de incorporar matices tan distintos y extremos y no basarse en un modelo teórico ha propugnado que la teoría ecléctica sea muy criticada. Por ello, posteriormente se enunciaron una serie de modelos teóricos: modelos de equilibrio parcial y modelos de equilibrio general.

Los Modelos de Equilibrio Parcial contemplan en primer lugar, la idea de si una empresa debe o no internacionalizarse y en segundo lugar, si decide hacerlo, qué vía debe emplear, exportación o inversión directa. Esta última decisión se toma en función de la comparación de los beneficios asociados a una y otra opción, los cuales dependen de una función de demanda y de costes marginales relativas a la modelización de la actuación de los agentes económicos.

Por tanto, en este tipo de modelos juegan un papel muy importante los costes de transporte, el tamaño de los mercados y los gastos de instalación. Destacan los trabajos de Horstmann y Markusen y Petit y SannaRandaccio.

En cuanto a los Modelos de Equilibrio General incluyen ideas del paradigma de OLI y de las nuevas teorías de Geografía Económica y de la Economía Industrial. Son tres los modelos que destacan, en función de la inversión realizada (no contemplan, por tanto, la exportación).

El primero se centra en la inversión de tipo horizontal, el segundo en la inversión de tipo vertical y el último es el modelo conocido como Knowledge-Capital-Model. Este último reúne las ideas de los dos modelos anteriores dando lugar a economías de escala multiestablecimiento y de empresa. Los tres son desarrollados principalmente por Markusen y Helpman.

Además, dentro de los modelos de equilibrio general, encontramos el estudio de la influencia de las características intrínsecas que poseen las empresas sobre su decisión de internacionalización. Según éste se producirá una autoselección y sólo las empresas más productivas tendrán éxito y se expandirán internacionalmente.

Para finalizar con las teorías a nivel microeconómico, el Modelo de Uppsala estudia el proceso de internacionalización de las empresas como un compromiso gradual de las empresas con los mercados internacionales. Destacando entre los trabajos de la Escuela los de Johanson y Wiedersheimpaul, Vahlne y Olson.

2.2. ¿Qué tipo de estrategia es la internacionalización?

Una vez conocidas las ideas de las cuales proviene el concepto internacionalización hemos de enmarcar este tipo de estrategia. Para situarnos, definiremos los distintos niveles de estrategias empresariales (Grima, 1984). Siguiendo a Hofer y Schendel, podemos distinguir los siguientes tipos de estrategias:

- 1) Estrategia Corporativa. Hace referencia a la decisión sobre dónde va a competir la empresa y los negocios que va a desarrollar.
- 2) Estrategia de Negocio. Una vez decididos nuestros negocios debemos definir cómo competir en cada uno de ellos.
- 3) Estrategia Funcional. En este último nivel se contempla la maximización de la productividad de los recursos que la empresa posee en cada área funcional.

A partir de lo anterior, podemos clasificar la estrategia de internacionalización como una estrategia a nivel corporativo, puesto que define el alcance global de las empresas.

A su vez, la estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos Collis y Montgomery:

- 1) Estrategia direccional. Es la orientación general de la empresa.
- 2) Estrategia de cartera. Determina los mercados en los que va a competir la empresa.
- 3) Estrategia de sombrilla. Define las líneas de actuación, las actividades que se van a realizar y la administración de sus recursos y capacidades.

De modo que, clasificamos la internacionalización como una estrategia direccional. Pero dentro de una estrategia direccional debemos volver a situarla porque encontramos tres orientaciones o estrategias magistrales en función de si expanden las actividades de la empresa (orientadas al crecimiento), si no realizan cambios (orientadas a la estabilidad) y si

las disminuyen (orientadas a la reducción). La orientación que sigue una empresa que accede al mercado exterior es entonces la de crecimiento, pudiendo realizarse por diversificación o por expansión, según Navas y Guerras.

La diversificación implica el desarrollo de nuevas actividades que no mantienen ninguna relación con las que venía realizando. Es muy arriesgado y exige una importante dotación de recursos puesto que se lanza un nuevo producto a un mercado nuevo también. Mientras que con la expansión se siguen desarrollando los mismos productos por penetración en el mercado, desarrollo de productos o desarrollo de mercados. En este caso, la internacionalización se corresponde con la expansión por desarrollo de mercado, puesto que una estrategia de internacionalización busca tradicionalmente introducir sus productos o servicios actuales en mercados exteriores nuevos.

Por tanto, la estrategia de internacionalización es una estrategia corporativa, direccional y de crecimiento por expansión a nuevos mercados.

2.3. ¿Por qué internacionalizar?

Siguiendo el pensamiento tradicional, el objetivo principal en el que se apoya una estrategia de internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados para sus productos o servicios. No obstante, actualmente son muchos otros los motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse, gracias a la gran cantidad de oportunidades que ofrece el mercado mundial.

Según Canals (Araya, 2009, p.19) los principales objetivos que una empresa pretende lograr con la internacionalización son: apertura a nuevos mercados, búsqueda de costes de producción más bajos y logro de una estructura de la producción y de la distribución más eficiente.

Otros de los motivos más relevantes para las empresas, su desarrollo y evolución son:

- Repartir riesgos económicos.
- Crear economías de localización.
- Mejorar la reputación.
- Acceder a adelantos en la tecnología.
- Dar salida a una capacidad ociosa.
- Encontrarse ante un mercado local saturado.

Cada uno de los motivos expuestos puede incluirse en un bloque distinto ya que hemos de diferenciar entre las razones internas y externas que llevan a la internacionalización. Los motivos de carácter interno son los controlables por la empresa y entre ellos destaca la reducción de costes, reparto de riesgos y deslocalización. En el lado opuesto se encuentran los motivos de carácter externo y que, por tanto, surgen de forma ajena a la empresa sin poder

controlarse como el ciclo de vida de un producto o las preferencias de los consumidores.

Del estudio realizado por Analistas Financieros Internacionales (Analistas Financieros Internacionales, pp.6-10) para el ICEX extraemos algunos argumentos a favor de las empresas internacionalizadas:

- Son más grandes, tanto en volumen de facturación como en plantilla.
- Son más competitivas y tienen índices de productividad más altos.
- Generan más y mejor ocupación. De nivel más cualificado, empleo estable y mejor retribuido.
- Al estar más diversificadas resisten mejor a ciclos adversos.

Pero a pesar de existir factores y argumentos que motivan la internacionalización hemos de considerar también la existencia de riesgos, económicos, de tipo de cambio y políticos, que más tarde citaremos.

Lo que es evidente y puede resumir todos los argumentos anteriormente expuestos es que la internacionalización persigue la creación de valor. Partiendo de esta idea de creación de valor es importante destacar el enfoque planteado por Ghemawat (TradeLibrary, pp.36-38). Este profesor de Harvard y de IESE, propone el triángulo de la Triple A para el análisis de las tres posibles estrategias genéricas de creación de valor global, siendo todas ellas compatibles entre sí: adaptación, agregación y arbitraje.

- La estrategia de adaptación persigue aumentar los ingresos y la cuota de mercado adecuando los productos o servicios de la empresa al contexto del país destino. Es decir, trata de lograr la adaptación entre el modelo de negocio y del producto o servicio ofrecido y las características del mercado.
- La estrategia de agregación busca aprovechar economías de escala mediante la agrupación de actividades para optimizar costes. De modo que precisará para ello de la estandarización de la oferta de productos o servicios.
- La estrategia de arbitraje trata de explotar las diferencias entre los mercados en cuanto a sus recursos disponibles. Ubica en cada mercado partes independientes de la cadena de suministros dando lugar así a una especialización productiva.

3.ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

¿Cómo internacionalizarse? Cuando una empresa decide acceder al mercado exterior debe contemplar los distintos mecanismos existentes y tomar su decisión en función de la actividad que quiere internacionalizar, cuál es el propósito de la empresa y cuál es el país de destino. Pero un proceso de internacionalización no es necesariamente sostenido, sino que puede ser

ocasional o intermitente. Además hay empresas que nacen internacionales desde su creación (“born global”) y otras que se vuelven internacionales con el paso del tiempo.

Conviene hacer un pequeño paréntesis para desarrollar el concepto de las “born global” (Lalanda, 2012), ya que este tipo de empresas rompen los planteamientos tradicionales según los cuales la internacionalización supone un proceso gradual y por ello presentan una serie de características específicas:

- Internacionales desde su creación.
- Actitud proactiva.
- Estrategias basadas en la calidad y la innovación.
- Explotación intensiva de las TICs.
- Desarrollo de un solo producto en varios mercados a la vez.
- Elevada dotación en recursos intangibles pero menor en humanos, financieros o tangibles.

Volviendo al tema, aunque existen diversas vías para que las empresas puedan entrar en los mercados exteriores, únicamente analizaremos aquellos que son más empleados y conocidos: exportación, cooperación empresarial e inversión directa. En concreto, los más utilizados por las empresas españolas entre 1986 y 2010 fueron las adquisiciones y concesiones administrativas, seguidas de acuerdos o alianzas, la creación de filiales de plena propiedad y la constitución de joint-ventures. Hasta 2006 la tendencia eran las adquisiciones y filiales, pero a partir de 2007, coincidiendo con la crisis financiera, han cobrado un mayor protagonismo los concursos y alianzas sin participación accionarial (García-Canal et al., 2012, pp.73-74).

Seguidamente analizaremos entonces los distintos mecanismos a los que pueden acceder, junto con una citación de las principales barreras que pueden encontrarse al salir al mercado exterior y una corta alusión al comercio intrafirma.

3.1.Mecanismos de internacionalización

Como hemos dicho los mecanismos de internacionalización son muy diversos, encontramos por un lado las formas tradicionales y por otro las originadas a raíz de la globalización. Con formas tradicionales nos referimos a la exportación y la inversión directa en el exterior, mientras que los nuevos mecanismos suponen relaciones entre empresas con objetivos y comportamientos similares (cooperación empresarial).

En base a la definición anterior de internacionalización como un proceso gradual, la salida al exterior por parte de las empresas comienza por la exportación y a medida que van desarrollando su actividad avanzan hacia la cooperación empresarial y por último la inversión directa. La inversión constituye el último nivel, el cual para el caso de las pymes no siempre

se logra debido a su menor dotación de recursos.

1) EXPORTACIÓN. Es el mecanismo tradicional de entrada en mercados exteriores, el más sencillo y el que menos inversión requiere. Se considera como el primer paso para acceder al mercado internacional y lograr en el futuro una mayor expansión. El bien se produce en el país local y seguidamente se exporta, pudiendo realizarse de manera directa o indirecta.

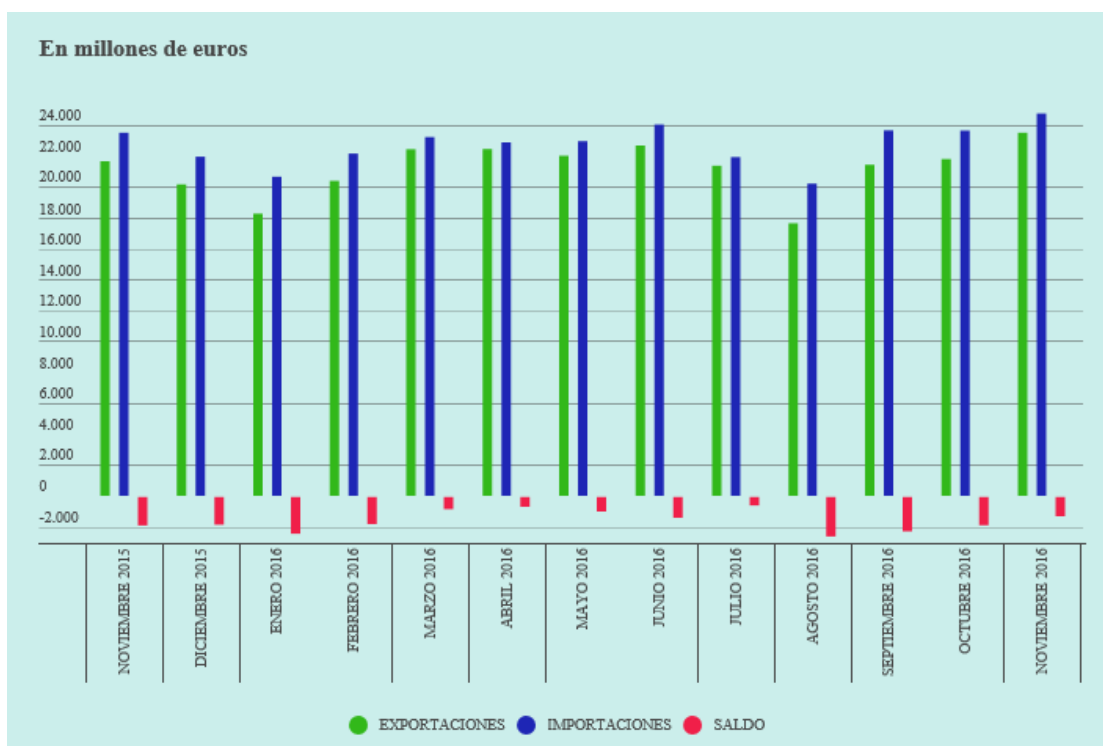
- Exportación indirecta. Como hemos dicho la empresa produce el bien en el país local, pero en vez de ser ella misma la que exporta, vende su producto a clientes nacionales, quienes son los que posteriormente realizan la exportación o bien mediante distribuidores en el país destino. Constituye, por tanto, la modalidad menos arriesgada puesto que permite acceder a los mercados internacionales sin necesidad de asumir los costos iniciales asociados a la búsqueda de nuevos clientes y negociación de contratos.
- Exportación directa. La empresa asume todo el proceso de producción y exportación hasta la llegada al consumidor final a través de un departamento de exportación dentro de la empresa. Es decir, vende sus bienes o servicios (los cuales ella misma produce) directamente a los clientes de otro país. Al no existir intermediarios mantiene un control y contacto directo. Este mecanismo puede constituir un reto para las pymes si no cuentan con los medios necesarios para desarrollar sus actividades.

Centrándonos en las exportaciones españolas de bienes, según la revista El Exportador³, han ascendido un 0,9% entre enero y noviembre de 2016 con respecto a las del año anterior, frente a las importaciones que han caído un 1,6% (ver gráfico 1). En base a esto, el déficit comercial de los diez primeros meses de 2016 fue un 26,6% más bajo que el del año 2015. Asimismo, la tasa de cobertura se situó en el 93,5% con una cifra de 233.798.939,4 exportaciones y 250.105.963,1 importaciones.

Pese a todo el saldo comercial de bienes es tradicionalmente deficitario puesto que las importaciones siempre han superado a las exportaciones. La diferencia entre ambas se estrechó sobre todo a raíz de la crisis puesto que la caída de la demanda interna forzó a que muchas empresas se dirigieran al exterior (ver gráfico 2).

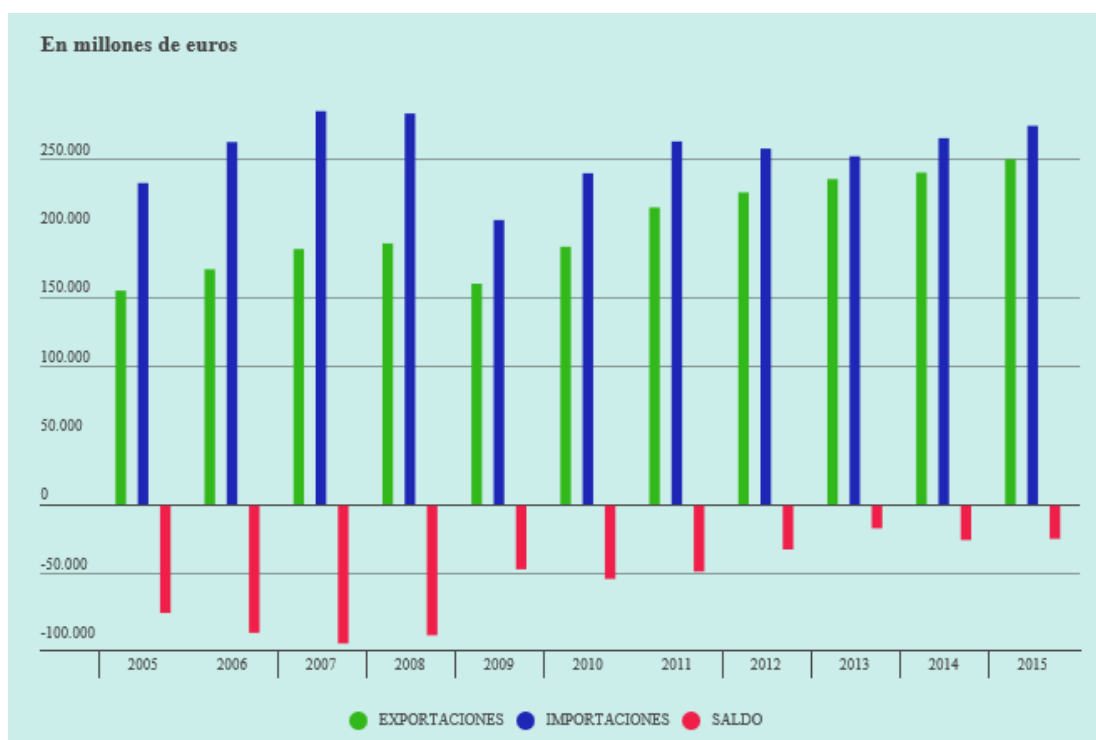
³URL:<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion3>

GRÁFICO 1. Evolución mensual de la balanza comercial (noviembre 2015-noviembre 2016)



Fuente: Adaptado de revista El Exportador, ICEX.

GRÁFICO 2. Evolución de la balanza comercial (2005-2015)



Fuente: Adaptado de revista El Exportador, ICEX.

En definitiva, la exportación constituye el mecanismo menos arriesgado de internacionalización puesto que requiere menos recursos de la empresa que el resto, entraña menores riesgos financieros y comerciales y ofrece mayor flexibilidad. Por tanto, es el más empleado por las pymes.

2) COOPERACIÓN EMPRESARIAL. Consiste en la explotación conjunta o cesión de parte de un negocio a terceros localizados en mercados exteriores. Los modos contractuales más habituales son:

- Licencia. Acuerdo contractual por el que una empresa nacional cede a otra situada en el país destino bien una patente (cesión de patentes), un proceso productivo (contratos de fabricación) u otros activos intangibles (transferencia de tecnología) a cambio de una cantidad de dinero fija. Será empleada cuando la exportación se vea dificultada por restricciones a la importación o los costes de transporte encarezcan el precio del producto.
- Franquicia. Consiste en un contrato de colaboración entre dos empresas que establece la cesión del derecho a la distribución en exclusiva de los productos o servicios del franquiciador al franquiciado a cambio de unos cánones de entrada, de venta y de publicidad.

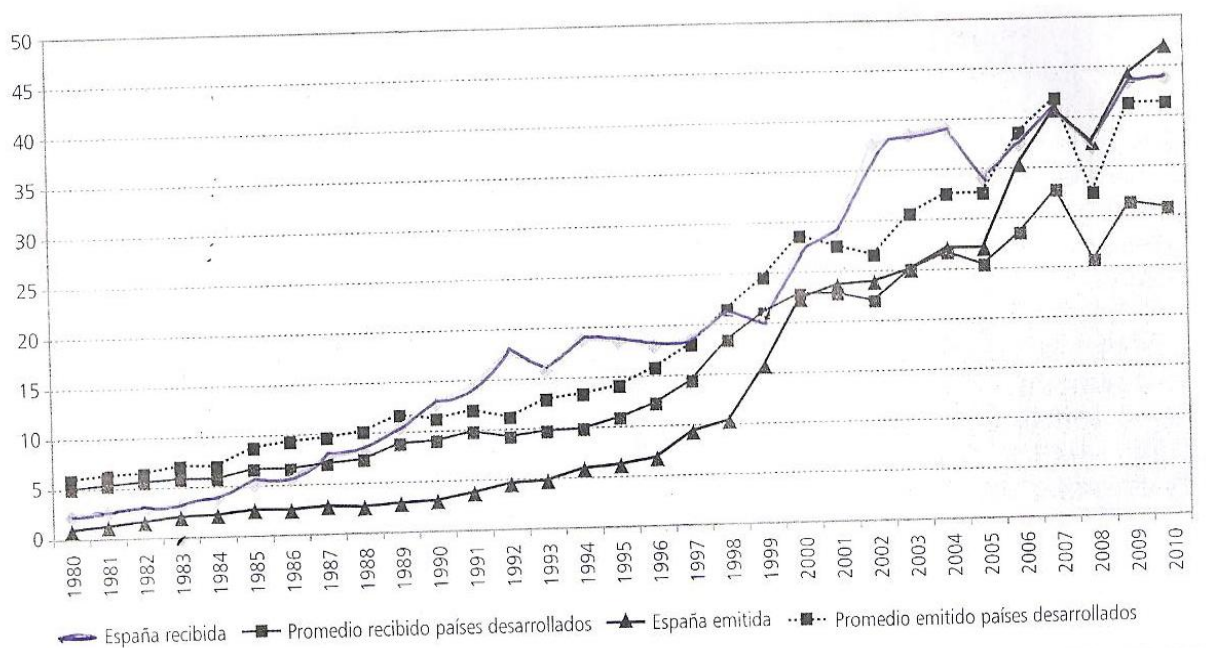
3) INVERSIÓN DIRECTA. Es la opción que más riesgo entraña pero la más rentable a largo plazo, se obtiene un mayor valor añadido a costa de unas mayores inversiones. Existen tres modalidades, partiendo todas ellas de la base de que la empresa invierte en el exterior sus recursos lo cual le permite tener presencia y control en el país destino.

- Alianza estratégica. Es un acuerdo colaborativo entre dos empresas independientes que unen sus recursos y/o capacidades para el desarrollo de una actividad a fin de lograr ventajas competitivas a largo plazo. Constituye el mecanismo más empleado por las pymes de las tres formas de inversión directa.
- Empresas conjuntas. Creación de una tercera entidad legal por parte de dos empresas.
- Subsidiarias propias. Es el mecanismo empleado por las empresas multinacionales. Se basa en la adquisición del 100% de las acciones de una empresa del país destino, que bien ya existía o dicha multinacional la crea (greenfield venture). Aunque permite tener un control total sobre la actividad de la empresa, el riesgo también debe ser asumido totalmente.

En principio eran mayores las inversiones extranjeras que recibíamos en España que las inversiones españolas que se dirigían al exterior. Hasta que en 2007, la inversión española emitida superó a la inversión recibida (ver gráfico 3). Tal hecho puede explicarse a raíz de la Teoría de la senda de desarrollo de la inversión exterior de Dunning y Narula. Según ésta existe una relación entre el nivel de desarrollo de una economía y el tipo de inversión directa que emite y recibe. Establece la existencia de cinco etapas, las tres primeras serán asociadas a

países menos desarrollados y las dos últimas a los desarrollados. Durán y Úbeda situaron así a España en la cuarta etapa, alegando que lo que frenaba a España a alcanzar la quinta etapa era su reducida dotación en activos intensivos en conocimiento (García-Canal et al., 2012, p.65).

GRÁFICO 3. Posición acumulada de inversión exterior emitida y recibida (1980-2010)



Fuente: UNCTAD

3.2. Factores que afectan a la internacionalización

La clasificación propuesta por Dunning y la UNCTAD⁴ (Turrión, 2009, pp. 48-58) expone los distintos determinantes de la internacionalización y los agrupa en:

- 1) Económicos. Aquellos que buscan mejorar la eficiencia o ampliar el mercado de una empresa y, por tanto, se subdividen en tres grupos:
 - Búsqueda de mercados. Contempla variables como el tamaño de los mercados, el acceso a los mercados y la cercanía cultural.
 - Búsqueda de recursos. En estos se valoran aspectos como el capital humano de un país, sus infraestructuras físicas y las ventajas de propiedad de sus empresas.

⁴ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Es el principal órgano de Asamblea General de la ONU.

- Búsqueda de eficiencia. Valorada por los costes de transporte de un país y de sus factores productivos.
- 2) Políticos y/o empresariales. Estos últimos recogen aspectos como el tipo de cambio, aranceles, impuestos y políticas nacionales e instituciones propias de cada país.

Siguiendo otro punto de vista (TradeLibrary, pp.75-77), podemos establecer la existencia de barreras a la internacionalización en tres niveles: barreras de país, sectoriales y organizativas internas. Dentro de cada uno de los niveles vamos a citar aquellas más relevantes.

1) Barreras de país:

- Idioma.
- Diferencias culturales, étnicas, religiosas y sociales.
- Burocracia, barreras administrativas.
- Barreras arancelarias, comerciales y otras medidas de proteccionismo.

2) Sectoriales:

- Competencia.
- Hábitos de consumo.
- Desconocimiento del mercado y la consiguiente dificultad para encontrar socios, comerciales o proveedores.

3) Organizativas internas:

- Falta de recursos (personal, tiempo, financiación).
- Desinformación.
- Falta de compromiso con el proyecto de internacionalización.
- Configuración de las empresas.

De entre todos los anteriores, los que más influyen en la salida al exterior de las pymes son los obstáculos internos al relacionarse con la capacidad de la mano de obra, la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías, de innovar y de aumentar la productividad. En conjunto, todas las barreras entrañan un coste de componente fijo, ante lo cual es evidente que las pymes se ven más afectadas que las grandes empresas.

En este punto consideramos también importante destacar algunos de los errores más frecuentes que las empresas cometen en sus procesos de internacionalización según Deloitte (TradeLibrary, p.79):

- Centrarse exclusivamente en un solo objetivo de implantación.
- Despliegue de actividades mercado a mercado sin evaluar las potenciales sinergias.
- Evaluar incorrectamente o de forma incompleta las consecuencias u oportunidades fiscales.
- Infra estimar los costes regulatorios y administrativos y sus complejidades.
- Infra estimar el potencial para negociar incentivos.
- Analizar erróneamente la importancia del equilibrio entre riesgos, costes, infraestructuras, cadena de suministro y entorno regulatorio.

3.3. Comercio intrafirma

El comercio intrafirma (Durán y Ventura-Dias, 2003) hace referencia a las transacciones internas de las empresas transnacionales, en concreto, a las transacciones entre sus filiales. Parece de interés destacarlo puesto que las empresas transnacionales (ETNs) controlan la mayor parte del comercio internacional. Además con este tipo de comercio se introduce el concepto de los precios de transferencia.

Los principales sectores en los que nos encontramos con esta modalidad son aquellos intensivos en tecnología y capital humano que prefieren trabajar con empresas relacionadas y de confianza. Destacan los de maquinaria, químicos, equipo electrónico y equipo de transporte.

Para considerar que se produce un comercio intrafirma es importante tener claro que la ETN debe poseer al menos un 50% de las acciones de las empresas que intervienen en la operación.

Este tipo de comercio se basa en la integración, tanto vertical como horizontal. Las ETNs llevarán a cabo una integración vertical si buscan realizar cada etapa de su proceso productivo en aquel país en que los factores tengan unos precios más reducidos. Cuando esto no es viable a causa de unos elevados costes de transporte se recurre a la integración horizontal. Ésta se basa en que en cada filial se realiza un producto o proceso productivo por completo porque resulta relevante la proximidad al consumidor. En algunos casos también podemos encontrar empresas que combinan procesos de integración vertical y horizontal, lo cual es denominado por Markusen y Venables como modelo de capital-conocimiento (knowledge-capital model).

El comercio intrafirma sigue sus propias estrategias organizacionales, entre las que podemos citar:

- 1) Estrategia de autonomía de las partes.
- 2) Estrategia de subcontratación (Outsourcing).
- 3) Integración compleja (Sistemas Integrados de Producción Internacional).

4.PYMES ESPAÑOLAS

La economía española de los últimos años ha experimentado una gran apertura al exterior. El origen de esta apertura comercial radica en la entrada en la Comunidad Económica Europea⁵ el 1 de enero de 1986 y la posterior construcción del Mercado Único Europeo el 1 de enero de 1993, ambos acontecimientos supusieron la desregulación de los mercados de bienes y servicios, la modernización del sistema financiero y bancario y lo que es más importante, la llegada de grandes inversiones extranjeras.

A continuación pasaremos a definir el perfil de empresa española internacionalizada, los principales destinos o mercados a los que se dirigen y citaremos algunos casos importantes de pymes que se han internacionalizado. Nos centraremos en la actividad exportadora ya que como ha quedado constancia es el modo de internacionalización más empleado por las pymes.

4.1. Perfil de la empresa española internacionalizada.

Como hemos expuesto anteriormente en este trabajo las empresas que principalmente deciden salir al exterior son aquellas que poseen un cierto tamaño. En relación a esta idea podemos encontrar distintos argumentos. Fernández y Nieto señalan la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la realización de exportaciones y Galán y González-Benito entre el tamaño de la empresa y las inversiones en el exterior. Frente a Casillas que apuesta por la mayor capacidad de las pymes para salir al exterior debido a su dinamismo, como también hemos comentado previamente (García-Canal et al., 2012, p.67).

No existe, por tanto, una evidencia clara acerca de si el tamaño de las empresas limita o frena el nivel de internacionalización o apertura al exterior.

En la actualidad España cuenta con una presencia en el extranjero de 141.536 empresas exportadoras (Secretaría de Estado de Comercio, p.6).

En relación a su procedencia, provienen de todas las Comunidades Autónomas y de una gran diversidad de sectores. Las principales comunidades con empresas exportadoras son Cataluña (25,5%), la Comunidad Valenciana (11,4%) y Madrid (11,3%). Estas tres junto con Andalucía (10%) y País Vasco (8,8%) representan el 67% del volumen de exportación total. Pero relacionando tales cifras con su población empresarial el primer puesto es ocupado por el País Vasco y hemos de destacar que La Rioja ocupa el quinto (Dirección General de Industria y de la PYME, pp. 80-82).

Por otro lado, los principales sectores a los que se han dirigido (ver tabla 1) han sido el sector de los bienes de equipo que han representado un 20,2% del total de las exportaciones, el sector del automóvil con un 18%, alimentación, bebida y tabaco con un 16,7% y productos químicos con un 14,2% (Secretaría de Estado de Comercio).

⁵ CEE, Comunidad Económica Europea, fue una unión económica creada por el Tratado de Roma de 1957 cuyo objetivo era la integración económica de sus países fundadores: Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Alemania Occidental.

TABLA 1. Comercio exterior por sectores (enero-noviembre 2016)

Sector	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	% total	tva (%)*	contrib.**	% total	tva (%)*	contrib.**
Alimentación, bebidas y tabaco	16,7	6,1	1,0	11,7	4,1	0,5
Productos energéticos	5,1	3,0	0,2	10,6	-26,2	-3,7
Materias primas	2,2	-3,0	-0,1	3,2	-8,4	-0,3
Semimanufacturas no químicas	10,0	-3,3	-0,3	6,9	-1,0	-0,1
Productos químicos	14,2	0,0	0,0	15,7	-2,5	-0,4
Bienes de equipo	20,2	2,9	0,6	21,7	7,1	1,4
Sector automóvil	18,0	7,1	1,2	13,8	4,1	0,5
Bienes de consumo duradero	1,7	8,8	0,1	2,8	8,6	0,2
Manufacturas de consumo	10,1	5,9	0,6	12,9	6,8	0,8
Otras mercancías	1,7	-48,7	-1,6	0,5	30,5	0,1
TOTAL	100,0	1,6	1,6	100,0	-0,9	-0,9

Fuente: Adaptado de la Secretaría de Estado de Comercio. Informe Mensual de Comercio Exterior, noviembre de 2016.

Del total de empresas que componen el tejido empresarial español, en torno al 85% es familiar. Tal hecho presenta ciertas ventajas ya que la implicación de los empleados con la empresa y su lealtad a ella es mayor. Pero por otro lado según Nieto las pymes familiares debido a su concentración del poder y retraso en los procesos sucesorios manifiestan una orientación preferente por el mercado local, dándose así una relación negativa entre propiedad familiar e internacionalización. Sin embargo, según Fernández las empresas familiares exportan más que las no familiares pero no cooperan ni comparten propiedad con otras empresas, de modo que su crecimiento depende de ellas mismas (González y Gómez, 2010, pp.18-20).

4.2. Principales destinos.

Identificar qué economías o países tienen mejores perspectivas de crecimiento y mayor dinamismo es algo fundamental ya que la elección del mercado al que dirigirse es una de las decisiones más importantes del proceso de internacionalización. Es vital para ello tener en cuenta el “riesgo país” puesto que valora la estabilidad política, económica y fiscal.

Existe una gran concentración geográfica en cuanto a la localización de las actividades en el exterior de las empresas españolas, siendo los principales destinos la Unión Europea y Latinoamérica.

En este punto, podemos recurrir al modelo de Uppsala según el cual inicialmente las actividades internacionales se dirigen a países similares al de origen, frente a otros más alejados culturalmente, como son en nuestro caso el Sureste Asiático u Oriente Próximo (García-Canal et al., 2012, p.69).

De este modo en 2016 y centrándonos en las exportaciones, las realizadas a la Unión Europea suponen un 66,5% del total y de éstas un 51,9% a la zona euro, destacando Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Portugal (Secretaría de Estado de Comercio, p.6). No obstante se ha experimentado un importante cambio a raíz de la crisis, las exportaciones a la UE se han visto reducidas (en 2007 alcanzaban el 70,7%), excepto en Alemania, mientras que los destinos fuera de la UE han aumentado su peso (García y Crecente, 2013, pp. 40-41). Asia está alcanzando recientemente una gran importancia y situándose a un nivel similar al de América. Frente a África y Oceanía en los que el peso de las exportaciones españolas es todavía muy reducido (ver tabla 2).

TABLA 2. Comercio exterior por áreas geográficas (enero-noviembre 2016)

Área geográfica	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	%total	tva (%)	contrib.**	%total	tva (%)	contrib.**
EUROPA	72,2	3,8	2,7	62,7	1,4	0,9
UNIÓN EUROPEA	66,5	4,0	2,6	57,1	1,4	0,8
ZONA EURO	51,9	4,2	2,1	45,8	1,9	0,9
Alemania	11,4	6,5	0,7	13,5	2,6	0,3
Francia	15,2	-1,0	-0,2	11,2	2,2	0,2
Italia	8,0	8,6	0,6	6,6	3,7	0,2
Portugal	7,1	1,5	0,1	3,9	-1,1	0,0
RESTO UE	14,6	3,3	0,5	11,3	-0,7	-0,1
Reino Unido	7,6	6,0	0,4	4,0	-10,8	-0,5
RESTO EUROPA	5,7	1,8	0,1	5,5	1,4	0,1
Turquía	2,1	2,0	0,0	1,9	7,2	0,1
AMÉRICA	10,4	-6,1	-0,7	10,2	-5,6	-0,6
AMÉRICA DEL NORTE	5,0	-1,1	-0,1	5,1	-0,4	0,0
Estados Unidos	4,4	-2,3	-0,1	4,6	-1,7	-0,1
AMÉRICA LATINA	5,3	-9,9	-0,6	5,0	-9,3	-0,5
Brasil	0,9	-18,8	-0,2	1,1	-4,2	0,0
México	1,6	-4,1	-0,1	1,2	-9,6	-0,1
ASIA	9,3	0,6	0,1	19,5	2,1	0,4
ASIA (exc. Oriente Medio)	6,1	3,5	0,2	17,0	3,2	0,5
China	2,0	12,8	0,2	8,8	1,3	0,1
Japón	0,9	-1,6	0,0	1,3	15,5	0,2
ORIENTE MEDIO	3,3	-4,5	-0,2	2,5	-4,2	-0,1
Arabia Saudí	0,9	-22,5	-0,3	1,1	-14,7	-0,2
ÁFRICA	6,3	-0,4	0,0	7,3	-17,8	-1,6
Marruecos	2,7	13,7	0,3	2,1	14,5	0,3
OCEANÍA	0,6	-19,0	-0,2	0,3	-2,5	0,0
Australia	0,5	-18,9	-0,1	0,2	-7,0	0,0
OTROS	1,1	-19,6	-0,3	0,0	-90,8	0,0
TOTAL	100,0	1,6	1,6	100,0	-0,9	-0,9

Fuente: Adaptado de la Secretaría de Estado de Comercio. Informe Mensual de Comercio Exterior, noviembre de 2016.

Goldman Sachs pronostica cuáles serán los mercados de crecimiento en 2050 (“growth markets”) y tan solo 10 economías de las que hoy se consideran emergentes se ven incluidas. Las más destacadas son China e India, seguidas de Brasil, Indonesia, Filipinas y México. Pero según el Consejo Empresarial para la Competitividad, Latinoamérica ocupa tan solo el 5,3% de las exportaciones españolas y China el 2%. Lo cual pone de manifiesto una debilidad en la internacionalización de las empresas españolas (Consejo Empresarial para la Competitividad, p.22).

En esta línea, otra clasificación de los mercados con mayor potencial es la realizada por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, la cual lanzó en 2005 los Planes Integrales de Desarrollo de Mercado (PIDM). Éstos identifican como mercados de importancia estratégica para España: China, México, Marruecos, Argelia, Rusia, Brasil, Estados Unidos, la India, Japón, Corea del Sur y Turquía. Siguiendo tal clasificación España ha modificado sus líneas de actuación, consiguiendo en concreto incrementar su exportación a los PIDM en 2011 en un 72,68% y alcanzar en ellos una inversión del 32,77% (Consejo Empresarial para la Competitividad, pp.28-29).

Por su parte, según Martín, CEO de BusinessGoOn, los mercados exteriores más atractivos para las pymes españolas son México, Colombia, Perú y Polonia (Salgado, 2015).

4.3. Casos de empresas.

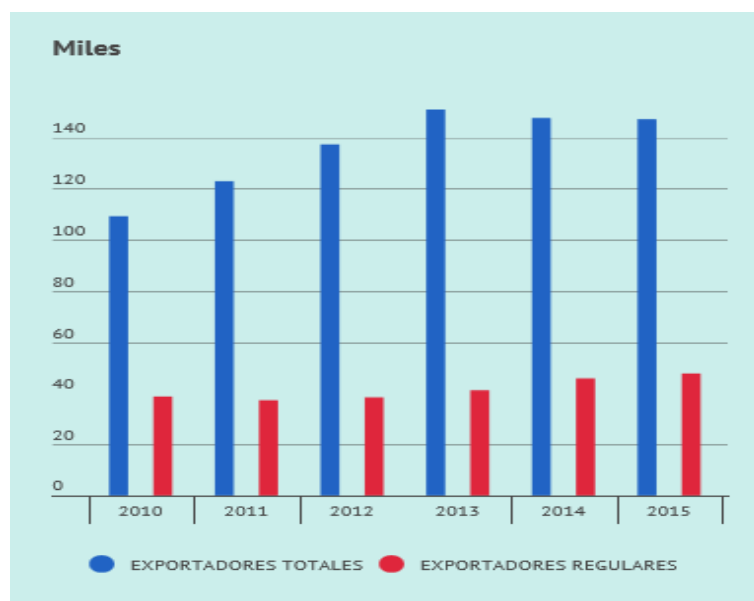
En España, entre enero y noviembre de 2016, se contabilizaron un total de 141.536 exportadores, un 1,1% más que en el mismo periodo de 2015. Pero de estos tan sólo un 34,9% son exportadores regulares (Secretaría de Estado de Comercio, p.6).

Mientras que de 2010 a 2015 el número de empresas exportadoras ha aumentado considerablemente, el número de aquellas que exportan de manera regular se ha mantenido prácticamente igual (ver gráfico 4).

Actualmente, ocho multinacionales españolas forman parte del ranking Global 500 elaborado por la revista *Fortune*: Santander, Telefónica, Repsol, BBVA, Iberdrola, ACS, Gas Natural Fenosa y Mapfre (TradeLibrary, p.14).

Estas grandes empresas deben servir de ejemplo y a su vez prestar apoyo a las pymes y facilitar su entrada en mercados internacionales. Algunas de estas grandes empresas que facilitan la internacionalización de ciertas pymes son Iberdrola, Inditex o Ferrovial. A modo de ejemplo exponemos el caso de Ferrovial, que ha facilitado la internacionalización del Grupo Dominguis. El Grupo Dominguis había realizado trabajos de restauración y limpieza en la central de Iberdrola de Valencia y debido a su extraordinario trabajo Iberdrola ha recomendado esta empresa en distintos proyectos e incluso colaborado con ella. En 1985 le recomendó en México consiguiéndole así un trabajo como asesora, en 2006 llevaron a cabo juntas un servicio de apoyo en Italia y en 2009 le solicitó un servicio de limpieza química para una planta de Qatar (Consejo Empresarial para la Competitividad, p.49).

GRÁFICO 4. Número de empresas exportadoras (2010-2015)



Fuente: Adaptado de revista El Exportador, ICEX.

Pero también existen diversos casos de pymes internacionalizadas que a pesar de no ser tan conocidas o populares como las anteriormente citadas ejercen una gran labor en el mercado exterior. De las expuestas por AFI en su informe para el ICEX hemos seleccionado tres a fin de profundizar en ellas y mostrarlas como reflejo de que las pymes tienen presencia en el mercado exterior y su tamaño no resulta un inconveniente (Analistas Financieros Internacionales, p.71). Por tanto, hemos elegido una empresa de productos (Bodegas Casa de la Ermita), una empresa de servicios (EPYPSA) y una empresa que combina ambas actividades (Hidrostant).

A. Bodegas Casa de la Ermita⁶.

Es una empresa familiar constituida en 1997 y localizada en Murcia, en la sierra de “El Carche”. Se dedica a la comercialización tanto nacional como internacional de vinos bajo la Denominación de Origen Jumilla, en concreto está presente en 45 países. La empresa asume todo el proceso productivo, desde el cultivo hasta la distribución.

Su vino es calificado como uno de los mejores del mundo. Recientemente participó en un concurso internacional de cata de vinos en Alemania (Berliner Wein Trophy), en el que obtuvo la medalla de oro 2016 con su Casa de la Ermita Crianza 2012. Además posee las certificaciones de calidad internacional BRC (Global Standard for Food Safety) e IFS (International Food Standard).

Bodegas Casa la Ermita es, por tanto, un claro ejemplo de empresa familiar que ha

⁶ URL: <http://www.casadelaermita.com/es/conocenos/>

conseguido exportar sus productos por todo el mundo y adquirir un gran prestigio. La propia empresa considera que su éxito se debe a su plan operacional, el cual está basado en una dinámica de concienciación tanto medioambiental, como de calidad y seguridad alimentaria.

B. EPYPSA.⁷

Es una consultora internacional creada hace más de 35 años. Su sede principal se encuentra en Madrid pero posee oficinas por todo el mundo (Valencia, Sevilla, Bogotá, Lima, Guatemala, Panamá, USA, etc).

Principalmente desarrolla sus actividades en Europa Occidental y América, dónde realiza proyectos público-privados de todo tipo: urbanismo, movilidad y transportes, infraestructuras, agua y medioambiente, ayuda humanitaria, proyectos turísticos, etc. Para ello cuenta con la colaboración de instituciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, Cruz Roja, Banco Centroamericano de Integración Económica, etc.

Destaca por una consolidada experiencia en manejo de Cartografía Digitalizada, Sistemas de Información Geográficos, Sistemas de Información Territorial y sobre todo por sus Estrategias y Programas de Desarrollo sostenible.

Además de su especial preocupación por el medio ambiente, la empresa se caracteriza por la aportación de soluciones creativas y eficientes.

C. Hidrostank.⁸

Hidrostank fue constituida en 1996 y se encuentra localizada en Tafalla (Navarra). Se encuentra dentro del sector de la Obra Civil, en el que participa nacional e internacionalmente fabricando productos y vendiéndolos o empleándolos en sus diversos proyectos. Cuenta con tres líneas de negocio: Hidrostank Canalización, Hidrostank Hidráulica e Hidrostank Rehabilitación.

- Hidrostank Canalización se encarga de la fabricación y suministro del material de construcción.
- Hidrostank Hidráulica se ocupa de la fabricación e instalación de equipamiento hidráulico.
- Hidrostank Rehabilitación ofrece equipos y servicios para el mantenimiento de los sistemas existentes.

De tal manera que la empresa realiza proyectos variados: de saneamiento, pluviales, fotovoltaicos, construcción de infraestructuras, urbanizaciones y polígonos industriales. Y a su vez elabora sus propios productos: sistemas de canalización (pates, tapas, arquetas, grapas) y

⁷ URL: <http://www.epypsa.es/>

⁸ URL: <http://www.hidrostank.com/>

tanques de tormenta (escaleras flotantes, válvulas reguladoras de caudal, antirretornos, sistemas de limpieza).

La empresa distribuye sus productos y realiza sus proyectos en diversas partes del mundo. Actualmente está previsto que participe en distintos certámenes internacionales como la 13ª Feria Internacional de la Tecnología y Materiales de Construcción de Project Qatar, en la Pollutec de Francia o en Big 5 de Dubai. Además presentará sus arquetas en Marruecos y Japón.

Hidrostantk es reflejo, por tanto, de como una pyme puede no sólo comercializar sus productos en el extranjero sino también realizar servicios y desarrollar proyectos. La empresa destaca por su imagen innovadora y de calidad, quedando ambas reflejadas en su certificado internacional ISO 9001:2008.

Las tres pymes expuestas son empresas con elevada presencia en el exterior a las que su tamaño no les ha impedido expandirse a nuevos mercados en los que desarrollar su actividad y consolidar su imagen. En todas ellas se aprecian varias características que han promovido su éxito: innovación, productos y/o servicios de calidad y preocupación por el medio ambiente.

5. AYUDAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

El Gobierno mediante el Ministerio de Economía y Competitividad desarrolla la mayoría de apoyos y ayudas a la internacionalización de las empresas españolas. Además en 2006 se creó el Consejo Interterritorial de Internacionalización a fin de concretar acuerdos entre el Estado y las Comunidades Autónomas. No obstante el ICEX, que depende de la Secretaría de Estado de Comercio, es el principal organismo especializado en desarrollar y proporcionar este tipo de ayudas en especial a las pymes.

A través de este apartado expondremos entonces una serie de planes de ayuda a la internacionalización de las pymes ofrecidos por los organismos ICEX⁹ y COFIDES¹⁰.

Son muchos más los planes que se ofrecen a las pymes españolas (Consejo Empresarial para la Competitividad, pp.32-37), pero hemos seleccionado tres atendiendo a aquellos que son más actuales y de mayor importancia para las empresas: ICEX- Next, Consolida2 y el programa Pyme-Invierte. Estos tienen el objetivo de facilitar la actividad exportadora de las empresas, sus inversiones en el extranjero o bien su promoción internacional. También hay que citar otros como pasaporte al exterior, Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) o Aprendiendo a Exportar (Apex). Y otras iniciativas y programas desarrollados por gobiernos

⁹ ICEX, España Exportación e Inversiones, es una entidad pública empresarial de ámbito nacional creada en 1982 que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas.

¹⁰ COFIDES, Compañía Española de Financiación del Desarrollo, es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos de inversión en el exterior de empresas españolas.

nacionales y regionales europeos para la internacionalización de las pymes que queremos citar son el IRDC (Noruega), CzechTrade (República Checa), el sistema de redes (Hungría) y la asociación para la exportación Finpro (Finlandia).

Además, incluimos en este apartado la Ley de Emprendedores puesto que en ella hay un capítulo dedicado íntegramente a la internacionalización y nos parece de gran interés. Y también el plan Xpande de la Cámara de Comercio ya que junto con ICEX-Next son los planes que actualmente están vigentes y llevándose a cabo.

Por su parte la Administración española ha propuesto varios objetivos concretos para la internacionalización (Consejo Empresarial para la Competitividad, p.44):

- Aumentar el número de nuevas empresas exportadoras de 2000 a 3000, anualmente.
- Mantener la cuota de mercado española en el comercio mundial.
- Aumentar las exportaciones de tecnología media-alta del 15% al 20%.

En cuanto al ICEX consideramos importante destacar que recientemente, en diciembre de 2016, este organismo fue calificado por el Centro de Comercio Internacional (ITC) como una de las mejores organizaciones de promoción del comercio internacional del mundo tras realizar un estudio comparativo mundial¹¹.

5.1. ICEX-Next

ICEX Next¹² es un programa dirigido a pymes españolas que desean internacionalizar su negocio y/o consolidar su presencia en el mercado exterior. Se ofrece para empresas no exportadoras o exportadoras no consolidadas a las que facilitará el aumento de su facturación exterior y la mejora de su competitividad global.

Este programa es el sustituto del Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), el cual estuvo vigente desde 1997 hasta 2011 que facilitó la actividad exportadora de alrededor de 5.500 empresas.

De entre los que van a explicarse es el más actual ya que las ayudas que ofrece se establecieron de cara al pasado año 2016, con una duración de 18 meses. De esta manera, ICEX cofinanciaba el 50% de los gastos de prospección, promoción exterior o contratación de personal, cubriendo como máximo un total de 13.270 €. Además todas las empresas que participaran en el programa contaban con un Gestor Personal a fin de ayudarles y facilitarles el desarrollo de su Plan de Negocio internacional. En concreto se establecían 60 horas de asesoramiento especializado, 30 obligatorias y 30 opcionales, pudiendo las propias empresas seleccionar a los expertos según las características de su negocio.

¹¹<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2016679010.html>

¹² URL:<http://icexnext.es/>

Algunos de los requisitos que se imponían a las empresas para poder beneficiarse del programa ICEX Next eran:

- A. Contar con un producto, servicio o marca propia.
- B. Contar con Potencial exportador, no superando su cifra de exportación el 35% de su facturación o en el caso de superarlo que no desarrolle su actividad internacional en más de cinco mercados geográficos y/o a un máximo de tres clientes.
- C. Contar con personal cualificado y comprometido con el proyecto de internacionalización de la empresa.

5.2. Plan Consolida2

Consolida2¹³ es un proyecto de ICEX de 2015 cuyo objetivo es promover el acceso de las pymes al mercado internacional, a excepción de Estados Unidos. El proyecto contaba con un fondo de 2,5 millones de euros. La ayuda podía solicitarse para cualquier tipo de actividad internacional llevada a cabo durante 2015, además de para una serie de conceptos susceptibles de apoyo:

1. Apoyo a la creación de filiales fuera de la Unión Europea, cuya constitución haya sido a partir del 1 de octubre de 2014. En estos casos el plan se destinará a cubrir los gastos por estudios de viabilidad, gastos de constitución y de asesoramiento externo.
2. Gastos de promoción. Son aquellos relativos a la investigación de mercados, publicidad, patrocinios comerciales, relaciones públicas, participación en ferias, etc.
3. Gastos de defensa jurídica de la marca y homologación. Tales como el registro de patentes y marcas, defensa de la marca y homologaciones y certificaciones.

Dichos gastos tendrían que aparecer facturados tal como indica el manual de justificación que acompaña a la solicitud del plan de ayuda. Aceptándose tanto si provienen de la empresa solicitante, como de la filial en un mercado exterior o de otra entidad participada en más del 51%. Teniendo en cuenta siempre el cumplimiento de una serie de requisitos:

- A. Estar al corriente de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social.
- B. Tener la condición de PYME.
- C. En el caso de haber recibido algún tipo de ayuda en los últimos tres años, que ésta sumada junto a la que ahora se solicita no supere los 200.000 €.
- D. Plantilla mínima de 5 trabajadores si es una empresa de bienes.

¹³URL:http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/icex-consolida/index.html;JSESSIONID_ICEX=atz-PHQiFSAJ116-x-273pGQQixgatSP337tOD90vzIb58y5h_nL!-868124473

- E. Su inversión destinada a la salida al mercado exterior sea de mínimo 20.000 €.
- F. No tener impagos con el organismo ICEX.
- G. Informar, en el caso de haber solicitado algún otro tipo de ayuda dirigida a este proyecto.
- H. Aceptar el compromiso de formar parte de la RED ICEX MENTORING, por la que debe prestar apoyo a otras pymes españolas que busquen internacionalizarse.
- I. La ayuda será incompatible con cualquier otra entregada por ICEX para estos mismos conceptos.

Una vez presentada la solicitud, ésta sería valorada en función del cumplimiento de siete criterios. Cada criterio tiene asignada una puntuación, por tanto, que una empresa sea aceptada depende de la puntuación que obtenga, debiendo ser de al menos 6 puntos sobre 10.

Cada empresa recibirá ayuda para un máximo de tres mercados o países, pudiendo alcanzar a cubrir hasta el 50% de aquellas actividades internacionales realizadas en 2015. Toda empresa solicitante que haya sido admitida partirá de un 25% de apoyo general, al que sumarán un porcentaje variable en función del tipo de expansión de cada empresa:

- Un 10% para las actividades de sus filiales en la Unión Europea.
- Un 10% para las actividades realizadas fuera de la Unión Europea.
- Un 5% si pertenecen a un sector de intensidad tecnológica alta y media-alta.

5.2. Programa Pyme Invierte

Programa promovido por ICEX y COFIDES, cuyo objetivo es prestar apoyo a las pymes españolas que quieren invertir o implantarse en el mercado exterior. El programa Pyme Invierte¹⁴ cuenta para la financiación de estos dos tipos de acciones con un fondo de 50 millones de euros.

De tal manera que las empresas reciben apoyo financiero por parte de COFIDES y asesoramiento por parte de ICEX durante su proceso de internacionalización.

Debido a lo anterior, subdividimos el programa en dos, según el tipo de proyecto:

1. Pyme Invierte Inversiones Productivas, que beneficiará a aquellas empresas que realicen inversiones exteriores con un horizonte a medio o largo plazo (más de 3 años). La

¹⁴URL:<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/financiacion-para-la-internacionalizacion/otra-informacion-financiacion/programa-pyme-invierte/index.html>

finalidad de dichas inversiones puede recaer sobre activos no corrientes y activos financieros o bien a fin de crear, adquirir o ampliar una empresa.

2. Pyme Invierte Implantaciones Comerciales, que beneficiará a aquellas empresas que deseen implantarse en un mercado exterior. Pero se le requerirá para ello contar con una cartera de clientes cierta que le garantice ingresos.

Sea cual sea la modalidad de su proyecto, se imponen ciertos requisitos a las empresas:

- Situación económica financiera equilibrada y saneada.
- Estados financieros auditados.
- Trayectoria consolidada y experiencia en el sector.
- Poseer la mayoría del capital de la empresa extranjera o su control total.

5.3. Plan Xpande.

El plan Xpande¹⁵ promueve la actividad exportadora de las pymes españolas. Es iniciativa de la Cámara de Comercio y está cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Es uno de los planes de ayuda más actuales, de hecho se aplicará durante los años 2014 a 2020 a aquellas empresas que lo hubieran solicitado antes del 30 de diciembre de 2013. Está teniendo una gran aceptación, en concreto en 2015 participaron más de 9.540 empresas.

Su objetivo es doble, presta orientación estratégica y proporciona ayudas económicas. Existen así dos fases diferenciadas que se corresponden con los dos objetivos:

FASE I. Con el apoyo y orientación de ciertos profesionales la empresa construye su plan de internacionalización. El asesoramiento de los profesionales supone un total de 80 horas y se trabaja en torno a cuatro módulos:

- Selección de mercado.
- Acceso al mercado.
- Comunicación y marketing.
- Económico-financiero.

FASE II. Las empresas comienzan a desarrollar el plan de internacionalización

¹⁵URL:<http://www.camara.es/comercio-exterior/plan-de-expansion-internacional-para-pymes>

anteriormente planificado y se les subvenciona el 80% del importe de sus inversiones en el extranjero siempre que éstas no superen los 9.000 € o 12.000 € para el caso de Andalucía.

Otros programas que anteriormente no hemos citado y son iniciativa de la Cámara de Comercio al igual que Xpande son Xpande Digital y el Programa Internacional de Promoción (PIP). Ambos facilitan la promoción internacional de empresas exportadoras, teniendo el primero (Xpande Digital) la característica y novedad de que desarrolla para las empresas un plan de acción de marketing digital personalizado que favorezca su posicionamiento digital.

5.4. Ley de Emprendedores

El 28 de septiembre de 2013 se publicó en el BOE¹⁶ la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

En concreto, el título V es el referido a la “Internacionalización de la economía española”. Éste se compone de dos secciones:

- Sección 1ª -“Fomento de la internacionalización”-
- Sección 2ª -“Movilidad internacional”-

Centrándonos en la sección 1ª podemos a su vez distinguir tres capítulos.

- 1) El capítulo I hace referencia a la estrategia de fomento de la internacionalización, cuyas políticas son dirigidas por el Gobierno y coordinadas por el Ministerio de Economía y Competitividad. Tales acciones quedan plasmadas en el Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española, cuyo objetivo es la mejora de la competitividad y la maximización de la contribución del sector exterior al crecimiento y la creación de empleo.
- 2) Dentro del capítulo II podemos encontrar los distintos instrumentos comerciales de apoyo a la internacionalización:
 - A. En el ámbito de la Administración General del Estado (ICEX y Red Exterior)
 - B. Cámaras de Comercio Españolas en el Extranjero.
- 3) En cuanto al capítulo III, recoge los organismos (ICO, COFIDES, Agente gestor) e instrumentos financieros (FIEX, FONPYME, FIEM, CARI) del sistema español.

¹⁶ BOE, Boletín Oficial del Estado, es el diario oficial español dedicado a la publicación de determinadas leyes, disposiciones y actos de inserción obligatoria. URL: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-

6. CONCLUSIONES

La internacionalización supone, según la teoría, una estrategia de crecimiento por expansión a nuevos mercados a través de la cual las empresas consiguen diversificar sus riesgos, mejorar su reputación, dar salida a su capacidad ociosa, acceder a nuevos mercados, etc. Debido a esto una empresa internacionalizada estará más diversificada y será más competitiva e innovadora.

El sector exterior constituye así una salida a la actual crisis económica pero dos aspectos característicos del conjunto de empresas españolas existentes en España pueden estar frenando este proceso de internacionalización.

En primer lugar, el hecho de que las pequeñas y medianas empresas representen un 99,67% del tejido empresarial español puede no favorecer la internacionalización puesto que es evidente que su vulnerabilidad es mayor debido a su difícil acceso al crédito, falta de recursos y menor capacidad de asumir riesgos, entre otros. Además se une a este argumento el hecho de que la mayoría de las pymes españolas sean empresas familiares, las cuales debido a los procesos sucesorios experimentan una internacionalización más lenta. A pesar de ello no podemos decir que exista una relación negativa entre el tamaño de las empresas y su internacionalización, y tampoco con el carácter familiar.

En segundo lugar, en los últimos años la internacionalización de las empresas españolas ha experimentado un gran aumento pero a pesar del gran número de empresas que desarrollan su actividad en el exterior, muy pocas lo hacen de manera regular.

Bien es cierto que la internacionalización de las empresas españolas ha experimentado un gran aumento a raíz de la crisis aunque resulte contradictorio. La crisis forzó a muchas empresas a dirigirse al extranjero debido a la contracción de la demanda interna, coincidiendo con la globalización derivada de la integración económica en la Unión Europea que supuso una gran apertura de los mercados. Por tanto, el reto consiste ahora en saber mantener un crecimiento sostenido de la actividad en el exterior.

A causa de esto es fundamental la intervención de organismos públicos y privados que presten apoyo a las empresas españolas y en especial a las pymes mediante la concesión de créditos, financiación de proyectos, apoyos a la promoción y consolidación exterior, etc. En concreto el ICEX resulta fundamental para la internacionalización de las pymes españolas.

Por lo general y, según la literatura tradicional, una empresa que decide internacionalizarse pasará por un proceso gradual que comenzará con la exportación, seguida de la cooperación empresarial y, por último, la inversión directa en el extranjero. Para el caso de las pymes la forma de internacionalización más adecuada es la exportación. Esto es debido a que, al comprometer menos recursos, el riesgo asumido también es menor. A medida que la empresa vaya desarrollando su actividad exportadora, estableciendo sus primeros vínculos con el exterior y conociendo mejor el mercado, podrá entonces optar por establecer relaciones o acuerdos empresariales, como son las licencias y las franquicias en el país destino. Todo ello a

fin de conseguir adquirir presencia en el mercado exterior. Finalmente, si la empresa quiere asumir un control total de su actividad en el exterior y aumentar su capacidad, podrá optar por la inversión directa con la que se establecerá en los mercados internacionales.

Siguiendo con la idea de que la mayoría de las empresas españolas son pymes y el modo de entrada en los mercados exteriores más recomendado para éstas es la exportación, es importante destacar lo siguiente:

- Que las principales comunidades con empresas exportadoras son Cataluña (25,5%), la Comunidad Valenciana (11,4%) y Madrid (11,3%), Andalucía (10%) y País Vasco (8,8%).
- En cuanto a los principales sectores con actividad exportadora son el sector de los bienes de equipo (20,2%), el sector del automóvil (18%), alimentación, bebida y tabaco (16,7%) y los productos químicos (14,2%).
- Y por último, el principal destino es Europa (72,2%) que recibe más de la mitad de las exportaciones españolas, seguido de América (10,4%) y Asia (9,3%).

Todo esto refleja una gran concentración regional, sectorial y geográfica. La concentración geográfica es la que mayor preocupación puede suscitar ya que España debe mejorar sus relaciones económicas exteriores principalmente con aquellos países más competitivos, estables económicamente y con mayor potencial de crecimiento.

En síntesis, por todo lo señalado anteriormente, consideramos que el nivel de internacionalización de la economía española es todavía bajo. Son pocas las empresas que se aventuran a salir al exterior bien sea por falta de recursos, desconocimiento de los mercados o no querer asumir riesgos. España entonces no sólo ha de seguir manteniendo el nivel de internacionalización alcanzado en los últimos años, sino que ha de aumentarlo. Para ello es vital que mejore y consolide su presencia en países como China e India, que se incentive a las empresas a salir al exterior tanto exportando como especialmente invirtiendo y que se ofrezcan mayores ayudas o apoyos. España y sus empresas tienen un gran potencial que debe ser explotado y lograr así una notable posición en el mercado exterior.

8. BIBLIOGRAFÍA

- EL ECONOMISTA: “La zona euro también entra en crecimiento negativo: se contrajo un 0,2%”, Edita El Economista. <<http://www.eleconomista.es/flash/noticias/702831/08/08/La-zona-euro-tamien-entra-en-crecimiento-negativo-se-contrajo-un-02-.html>>
- GARCÍA, A. y CRECENTE, F. (2013): *La internacionalización de la empresa española: riesgos y oportunidades*, Fundación Mapfre.
- BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO: “Reglamento de la UE”, Edita Comisión Europea. <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403>>
- CONSEJO EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD: “Internacionalización de la economía española”, Edita el equipo técnico del CEC. <http://www.consejoempresarialparalacompetitividad.es/download/20120400_Internacionalizacion_economia_es.pdf>
- DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME: “Informe sobre la PYME 2015”, Edita la Dirección General de Industria y de la PYME. <<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2015.pdf>>
- DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME: “Cifras PYME. Datos Diciembre de 2016”, Edita la Dirección General de Industria y de la PYME. <<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-diciembre-2016.pdf>>
- SALGADO, R. (2015): “Sólo el 5% de las pymes españolas tiene presencia en el exterior”, *Con tu negocio*.
- HURTADO, N.E. (2002): *La pyme y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación*, Edición Universidad de Granada.
- TURRIÓN, J. (2009): *La decisión de internacionalización de las empresas: un modelo teórico con inversión horizontal y vertical*, Estudios de la Fundación (Funcas), nº45
- GRIMA, J.D. (1984): *Análisis y formulación de estrategia empresarial*, Edición Hispano Europea.
- ARAYA, A. (2009): “El Proceso de Internacionalización de Empresas”, *TEC Empresarial*, Vol.3, Ed.3
- ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES: “Internacionalización, empleo y modernización de la economía española”, Edita ICEX. <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4390358.html?idPais=ES>>
- TRADELIBRARY: “Internacionalización empresarial: argumentos y estrategias para el directivo”. <<http://www.globalnegotiator.com/tradelibrary/index.php/apps/files/?dir=%2F7.%20ART%20C3%20DCULOS%20DE%20COMERCIO%20INTERNACIONAL%20F7.1%20Marketing%20Internacional#pdfviewer>>
- LALANDA, P. (2012): “El fenómeno de las Born Global y las Pymes”, *Pyme Internacional*.
- EL EXPORTADOR: “En cifras”, Edita ICEX. <<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion3>>

- GARCÍA-CANAL, E.; GUILLÉN, M.F. y VALDÉS-LLANEZA, A. (2012): “La empresa en España: La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas”, *Papeles de economía española*, nº132.
- DURÁN, J.E. y VENTURA-DÍAS, V. (2003): “Comercio intrafirma: concepto, alcance y magnitud”, *Cepal (División de Comercio Internacional e Integración)*.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO: “Informe mensual de comercio exterior”.<<http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/Noviembre%202016/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202016-11.pdf>>
- GONZÁLEZ, M.V. y GÓMEZ, A. (2010): “La PYME familiar española y su internacionalización. Situación actual y perspectivas”, *EAE Business School*.
- ICEX: “El ITC califica a ICEX como una de las mejores organizaciones de promoción de comercio internacional del mundo”. <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2016679010.html>>
- ICEX: “ICEX Next”. <<http://icexnext.es/>>
- ICEX: “Plan ICEX Consolida2”.<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/icex-consolida/index.html;JSESSIONID_ICEX=atz-PHQiFSAJ116-x-273pGQQixgatSP337tOD90vzIb58y5h_nL!-868124473>
- ICEX: “Programa Pyme Invierte”.<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/financiacion-para-la-internacionalizacion/otra-informacion-financiacion/programa-pyme-invierte/index.html>>
- CÁMARA DE COMERCIO: “Plan Xpande”. <<http://www.camara.es/comercio-exterior/plan-de-expansion-internacional-para-pymes>>
- BOE: “Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”. <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10074>